



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Effekte von Accountability und ihre Bedeutung für kleine und mittlere Unternehmen

| | |
|--------------------------------|---|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Entscheidungsprozesse | 2 |
| 3. Begriff und Effekte | 2 |
| i. Formen | 4 |
| ii. Determinanten | 5 |
| 4. Grundmechanismus | 6 |
| 5. Wirken in KMU | 8 |
| 6. Schlussbetrachtung | 8 |
| 7. Literatur | 9 |
| 8. Autorin | 9 |

1. Einleitung

Die Organisationsform von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist meist geprägt durch eine flache Hierarchie und eine räumliche sowie oft auch persönliche Nähe unter den Mitgliedern einer Firma. Der Unternehmer kann alle Führungsebenen überschauen und ist der Hauptverantwortliche für die Leitung und alle wesentlichen Entscheidungen in seinem Unternehmen (Vgl. Stuhldreier, J. (2003), S. 53). Durch diese gegebene Unternehmensstruktur ist mit hierarchisch höher angesiedelter Position im Unternehmen eine immer größere Übernahme von Verantwortung verbunden. Außerdem geht für die Mitglieder dieser Organisation eine entsprechende Rechtfertigungspflicht bzw. ein Rechtfertigungsdruck gegenüber ihren Kollegen und Vorgesetzten mit einher. Hierbei bildet auch ein Geschäftsführer keine Ausnahme, er muss sich z.B. gegenüber Stakeholdern und Shareholdern, ebenso rechtfertigen, wie seine Angestellten ihm gegenüber.

Im Zuge dieser Arbeit sollen die Auswirkungen dieser Rechtfertigungspflicht und des Rechtfertigungsdrucks, der so genannten Accountability, auf die Entscheidungsprozesse von Individuen diskutiert werden. Hierzu werden in Abschnitt zwei zunächst der Entscheidungsprozess an sich sowie die einzelnen Wirkungsbereiche von Accountability in seinen jeweiligen Phasen betrachtet. Anschließend werden der Begriff Accountability sowie deren Effekte auf die Entscheidungsprozesse eines Individuums näher erläutert. Verschiedene Accountability Formen werden in Abschnitt 3.1 vorgestellt, bevor in Abschnitt 3.2 verstärkende oder abschwächende Determinanten der Accountability Effekte vorgestellt werden. In Abschnitt vier wird ein



allgemeiner Grundmechanismus beschrieben, der die Auswirkungen der Accountability auf das Entscheidungsverhalten eines Individuums bestimmt. Nach dessen Erläuterung werden in Kapitel fünf die getroffenen Aussagen im Hinblick auf ihre Bedeutung für KMU betrachtet. In der folgenden Schlussbetrachtung werden die im Laufe dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt.

2. Entscheidungsprozesse

Soll ein Individuum eine Entscheidung in einer komplexen Situation treffen, und hat diese Entscheidung weitreichende Konsequenzen, so werden die fundamentalen Phasen des in Gang gesetzten Entscheidungsprozesses durch Accountability beeinflusst. Doch was genau ist eine Entscheidung? Eine Entscheidung ist das Wählen einer Alternative aus einer Menge von verfügbaren Alternativen, wobei das „nicht wählen“ ebenfalls eine Handlungsalternative darstellt (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 5). In komplexen Situationen durchläuft die Entscheidungsfindung drei fundamentale Entscheidungsphasen:

Soll ein Individuum eine Entscheidung in einer komplexen Situation treffen, und hat diese Entscheidung weitreichende Konsequenzen, so werden die fundamentalen Phasen des in Gang gesetzten Entscheidungsprozesses durch Accountability beeinflusst. Doch was genau ist eine Entscheidung? Eine Entscheidung ist das Wählen einer Alternative aus einer Menge von verfügbaren Alternativen, wobei das „nicht wählen“ ebenfalls eine Handlungsalternative darstellt (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 5). In komplexen Situationen durchläuft die Entscheidungsfindung drei fundamentale Entscheidungsphasen:

- Informationssuche
- Informationsbewertung
- Informationseinbeziehung (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 5)

Bei der Informationssuche wird geeignetes Informationsmaterial gesammelt und anschließend bewertet, bevor bei der Informationseinbeziehung entschieden wird, welche der gesammelten und bewerteten Informationen letztendlich zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Der gesamte Prozess kann Schleifen bzw. eine Bezugnahme auf die vorherige Prozessphase beinhalten. Im Folgenden wird jedoch davon ausgegangen, dass dieser Prozess in der oben genannten Reihenfolge abläuft.

Zwei elementare Bedürfnisse werden beim Entscheider durch Accountability hervorgerufen. Zum einen das Bedürfnis präzise und genau bei der Entscheidungsfindung vorzugehen, um sich abzusichern, dass man die „richtige“ Entscheidung getroffen hat. Zum anderen das Bedürfnis eine leicht zu verteidigende Position zu erreichen, für den Fall, dass man persönlich bzw. die getroffene Entscheidung angegriffen wird (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 37). Um diese Bedürfnisse hervorzurufen, kann es in komplexen Entscheidungssituationen ausreichend sein, dass der Entscheider das Gefühl hat sich rechtfertigen zu müssen.

3. Begriff und Effekte

„Accountability“ ist ein vielseitiger Begriff. In der Übersetzung finden sich u.a. folgende Bedeutungen: Rechtfertigungspflicht/-druck, Verantwortlichkeit, Verantwortung, Rechnungslegungspflicht, Zurechnungsfähigkeit, Haftung und Strafmündigkeit. In der einschlägigen Literatur wird Accountability synonym mit den Begriffen Rechtfertigungspflicht und -druck verwendet. Im Zuge dieser Arbeit werden die Auswirkungen eben dieser Rechtfertigungsverpflichtung auf die Entscheidungsprozesse von Individuen untersucht.



Zunächst wird im Folgenden die „externe“ Accountability betrachtet. Sie bezeichnet die Beobachtung und Bewertung des Verhaltens durch eine Öffentlichkeit („externes Publikum“). Ihr gegenüber steht die „interne“ Accountability, welche sich darauf bezieht, dass ein Individuum das Verlangen verspürt, sein Verhalten und seine Entscheidungen gegenüber sich selbst zu rechtfertigen. Die „interne“ wie auch die „externe“ Accountability jedoch haben das Gefühl persönlicher Verantwortlichkeit für eventuelle negative Konsequenzen des eigenen Verhaltens gemein (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. iii)

Folgende Begriffsdefinition für Accountability liegt dieser Arbeit zugrunde: „Accountability refers to the implicit or explicit expectation that one may be called on to justify one’s beliefs, feelings and actions to others” (Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 255). D.h., Accountability ruft bei einem Entscheider das Bedürfnis hervor, sich für seine Entscheidungen und seine Überzeugung gegenüber anderen rechtfertigen zu müssen und hat in seinen unterschiedlichen Ausprägungen eine Vielzahl verschiedener Effekte, von denen jedoch nur wenige positive Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung haben (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 270).

Mögliche positive Effekte sind u.a.:

- Eine höhere Urteilsgenauigkeit (durch z.B. zusätzlich einbezogene Informationen und Handlungsalternativen)
- Eine höhere Urteilsbeständigkeit
- Eine höhere Komplexität des Denkens (durch Hinzunahme von Entscheidungsverfahren)
- Eine größere Menge genutzter Informationen

Demgegenüber stehen mögliche negative Effekte:

- Ineffizienz bei der Entscheidungsfindung (z.B. durch Nutzung irrelevanter bzw. Nichtbeachtung relevanter Informationen)
- Vereinfachung des Entscheidungsprozesses (z.B. durch Anwendung einfacher Heuristiken)
- Treffen von Entscheidungen, welche am leichtesten zu verteidigen sind

Abhängig sind die auftretenden Effekte u.a. von:

- der Aufgabenstellung sowie deren Schwierigkeitsgrad (ist es bspw. eine alltägliche Entscheidungssituation oder ein neues Themengebiet und was für Auswirkungen zieht diese Entscheidung nach sich),
- den Variablen der Entscheidungssituation (Zeit, vorhandene Informationen etc.),
- den Eigenschaften des Entscheiders (z.B. persönliche Erfahrungen).

Accountability beeinflusst wie Menschen denken (Entscheidungsprozess) und was sie denken (Ergebnis) (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 72). Auch kann sie als motivierende Variable



angesehen werden, welche zusätzliche Ziele in den Informationsverarbeitungsprozess des Entscheiders einfließen lässt und damit den Entscheidungsprozess sowohl komplexer, als auch fehlerbehafteter gestalten kann (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 363 f.). Dies können bspw. Ziele, wie die Evaluation weiterer Handlungsalternativen oder das Verwenden zusätzlicher Informationen sein.

Im Anschluss an diese kurze Einführung zum Begriff Accountability und durch deren Auftreten hervorgerufene Effekte werden im folgenden Abschnitt verschiedene Accountability Formen vorgestellt.

i. Formen

In der Empirie haben bisher folgende Accountability Formen Beachtung gefunden:

- Berechtigte vs. unberechtigte Accountability
- Accountability gegenüber einem Publikum mit bekannten vs. unbekanntem Ansichten
- Prä- vs. Post-Entscheidungs-Accountability
- Prozess- vs. Ergebnis-Accountability (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 256)

Die berechtigte Accountability wird dadurch beschrieben, dass ein Individuum die Kontrolle der eigenen Entscheidungen nicht als Bedrohung der eigenen Autonomie empfindet. Demgegenüber empfindet der Entscheider bei einer unberechtigten Accountability die Kontrolle als nicht berechtigt. Eine Folge hiervon ist ein dynamischeres Vertreten der eigenen Ansichten, als es ohne eine als unberechtigt empfundene Kontrolle der Fall wäre. Zusätzlich kann eine zu starke Kontrolle die kognitiven und emotionalen Ressourcen eines Entscheiders überfordern, (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 258 f.) was zu starken Verzerrungen bei der Entscheidungsfindung führen kann.

Bei der Accountability gegenüber einem Publikum mit bekannten Ansichten kann eine verstärkte Tendenz beobachtet werden, im Sinne der Publikumsmeinung zu entscheiden, sprich eine Tendenz zu Entscheidungen, welche beim Publikum Anklang finden und somit leichter zu verteidigen sind. Zusätzlich begünstigt diese Form von Accountability das Vermeiden kognitiven Aufwands für eine genaue Analyse der Pros und Contras anderer Handlungsalternativen sowie das Interpretieren komplexer Informationen (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 256).

Sind die Ansichten des Publikums unbekannt, besteht zum einen die Gefahr der Übertragung eigener Ansichten auf das betreffende Publikum bzw. die Gefahr der Fehleinschätzung der Publikumsansichten durch den Glauben, diese „erraten“ zu können (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 61). Anzumerken ist jedoch, dass diese Art der Accountability zu einem komplexeren Denken, präventiver Selbstkritik und somit zu einer sorgfältig durchdachten Entscheidung beiträgt (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 257).

Mit Prä-Entscheidungs-Accountability ist gemeint, dass der Entscheider vor dem Entscheidungsprozess zu einer späteren Rechtfertigung verpflichtet wird. Sie fördert präventive Selbstkritik und schwächt das Commitment gegenüber bereits existierenden Entscheidungen und Meinungen. Im Gegensatz hierzu wird bei der Post-Entscheidungs-Accountability erst nach Beendigung der Entscheidungsfindung die Rechtfertigung eingefordert (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 66). Dies kann zu eskalierendem Commitment führen, d.h., dass sich die Person bereits unwiderruflich entschieden hat und von seiner früheren Entscheidung nicht mehr abweichen kann und will.



Bei der Ergebnis-Accountability wird nur das letztendliche Ergebnis der Entscheidung bewertet und nicht der Ablauf des Entscheidungsprozesses an sich. Hat eine Entscheidung weitreichende Konsequenzen und erkennt der Entscheider, dass die Wahrscheinlichkeit keine adäquate Lösung zu finden hoch ist, so produziert dies bei ihm ein hohes Level an Stress (Vgl. Siegel-Jacobs, K; Yates, J.F. (1996), S. 2). Dies führt im Regelfall zur Vereinfachung der einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses, da das eigentliche Vorgehen bei der Entscheidungsfindung, also die einzelnen Phasen der Informationssuche, -bewertung und -einbeziehung, nicht bewertet wird. Demgegenüber wird bei der Prozess-Accountability anstelle des Ergebnisses nur der Prozess der Entscheidungsfindung betrachtet. Dies veranlasst den Entscheider zu einer gründlicheren Evaluation von Alternativen, zu einer Einbeziehung von umfassenderen Informationen sowie zu einem komplexeren und analytischeren Grad bei der Entscheidungsfindung, (Vgl. Siegel-Jacobs, K; Yates, J.F. (1996), S. 3) hervorgerufen durch die Signalisierung, dass eine besondere Anstrengung während des Entscheidungsprozesses vor negativer Bewertung schützt, da das letztendliche Ergebnis sekundär ist (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 68). Diese Umstände induzieren ein weitaus geringeres Stress-Level, als es bei der Ergebnis-Accountability der Fall ist.

Laut Tetlock und Lerner fördern nur bestimmte Accountability-Formen unvoreingenommenes und kritisches Denken. Am ehesten ist dies der Fall, wenn ein Rechtfertigungsdruck bzw. eine Rechtfertigungspflicht des Entscheiders gegenüber einem Publikum mit unbekanntem Ansichten besteht, welches:

- an Genauigkeit interessiert ist,
- Prozess-Accountability bevorzugt,
- gut informiert ist
- und einen berechtigten Grund hat, die getätigte Entscheidung zu hinterfragen (Vgl. Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 259).

Aber auch unter diesen Voraussetzungen können Störfaktoren auftreten, die unvoreingenommenes und kritisches Denken einschränken bzw. im Extremfall verhindern können. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass Individuen nicht in einem sozialen Vakuum handeln (Lerner, J.; Tetlock, P.E. (1999), S. 270), d.h., dass ihr Denken und Handeln stetig von außen beeinflusst wird. Außerdem wirken zusätzlich die Persönlichkeitseigenschaften des Entscheiders sowie die Aufgabenstellung und weitere Variablen der Situation auf das Denken ein.

ii. Determinanten

Die positiven, wie auch die negativen Effekte, hervorgerufen durch Accountability, können in einer Entscheidungssituation durch verschiedene Determinanten verstärkt oder abgeschwächt werden. In der folgenden Tabelle 1 ist ein Auszug von Determinanten mit Erläuterungen dargestellt, welchen Einfluss sie auf die Stärke der Auswirkungen von Accountability auf die Informationseinbeziehung von Individuen haben. Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Um zu verdeutlichen, ob die genannten Determinanten die Accountability Effekte verstärken oder abschwächen ist hinter jeder Erläuterung ein (+) für eine Verstärkung und ein (-) für eine Abschwächung vermerkt. Einige Determinanten können die Effekte abschwächen oder verstärken.



| Determinanten | Effekte |
|---------------------------------------|---|
| Merkmale der Entscheidungsbedingungen | <ul style="list-style-type: none">- Zeitdruck (+/-)- Wichtigkeit der Entscheidung (+/-)- Komplexität (+)- Emotionale Belastung (+) |
| Persönlichkeitseigenschaften | <ul style="list-style-type: none">- Kommunikationsfähigkeiten (-)- Motivation zum sorgfältigen Vorgehen in Entscheidungssituationen (+/-) |
| Soziale Gründe | <ul style="list-style-type: none">- Externe Rechtfertigung (+)- Begründung der eigenen Entscheidung (+)- Bloße Existenz einer anderen Person (+) |
| Organisationale Gründe | <ul style="list-style-type: none">- Organisationsstruktur (flache oder steile Hierarchie, Größe des Unternehmens etc.) (+/-) |
| Psychologische Gründe | <ul style="list-style-type: none">- Versuchsperson glaubt, dass das eigene Handeln beobachtet wird (+)- Entscheider glaubt, dass das was sie sagen oder tun auf sie persönlich bezogen wird (Abgrenzbarkeit des eigenen Handelns) (+)- Streben nach Anerkennung (+) |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Martin, A. (2007), Präsentation: Eskalierendes Commitment

Als Beispiel sei ein Entscheider gewählt, für den eine Rechtfertigungspflicht gegenüber einem Dritten besteht, dessen Meinung ihm bekannt ist. Dieser Entscheider soll nun in einer komplexen Entscheidungssituation eine Alternative aus einer Menge an Entscheidungsalternativen auswählen. Ihm ist bewusst, dass der Dritte ein Interesse daran hat an seiner Meinung festzuhalten und dass er eine von dieser Meinung abweichende Entscheidung sanktionieren kann. Diese Umstände führen zu einer meist unbewussten Verzerrung bei der Informationseinbeziehung zugunsten der Meinung des Dritten und somit auch zu einer verzerrten Entscheidung, da die durch Accountability hervorgerufenen Effekte durch die Determinanten Komplexität, externe Rechtfertigung und die Begründung der eigenen Entscheidung verstärkt werden. Noch zusätzlich verstärkt werden kann die verzerrte Entscheidungsfindung z.B. durch das Streben nach Anerkennung des Entscheiders oder der besonderen Wichtigkeit der Entscheidung.

4. Grundmechanismus

Um einen allgemeinen Grundmechanismus herzuleiten und zu beschreiben, wird auf die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses zurückgegriffen: Informationssuche, Informationsbewertung und Informationseinbeziehung, welche unter Punkt 2 bereits erläutert wurden. Abbildung 1 verdeutlicht den Prozess für ein Individuum, welches sich in einer Entscheidungssituation befindet. Durch Informationssuche entsteht ein Informationspool, dessen Inhalt durch den Entscheider bewertet wird. Hieraus werden Entscheidungsalternativen generiert, aus denen letztendlich eine ausgewählt wird. Auch dieser erweiterte Prozess kann Schleifen beinhalten, was aus Vereinfachungsgründen hier nicht weiter betrachtet wird.

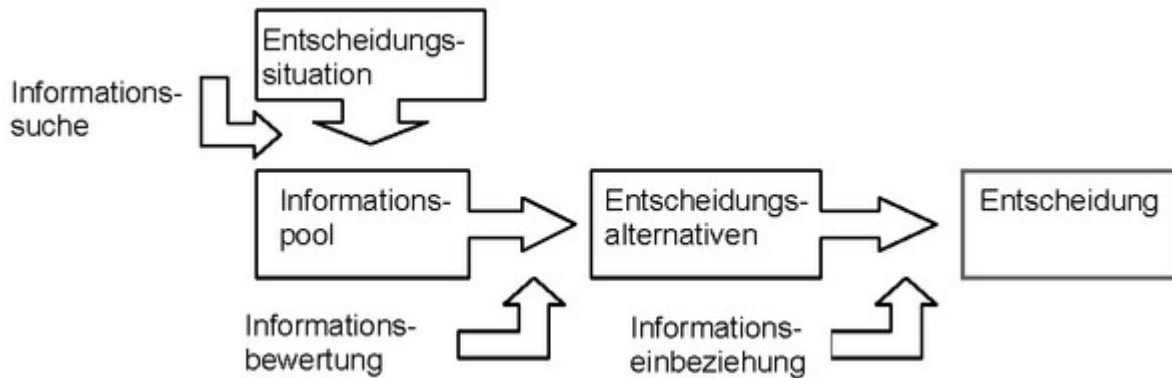


Abbildung 1: Grundmechanismus – Herleitung
Quelle: eigene Darstellung

Accountability kann in allen Phasen wirken. Gesondert betrachtet wird im Folgenden die Phase der Informationssuche. Als Beispiel soll der Fall dienen, dass im Unternehmen eines Entscheiders ein geringe Toleranz gegenüber Fehlern vorliegt. Damit einher geht ein Erwartungs-/ Sanktionsdruck, welcher auf den Entscheider wirkt. Für den weiteren Verlauf wird die Annahme getroffen, dass der Entscheider rational handelt und entscheidet, d.h., er sucht Lob und vermeidet Tadel. Wird der Entscheider mit einer Entscheidungssituation konfrontiert, beginnt der Prozess der Entscheidungsfindung mit der Informationssuche. In der Abbildung 2 wird dieser Prozess verdeutlicht. Der Entscheider sammelt die aus seiner Sicht relevanten Informationen aus der Gesamtheit aller vorhandenen Informationen. Auf diese Phase der Informationssuche wirkt der Erwartungs-/Sanktionsdruck des Unternehmens. Steigt dieser Druck an, steigt gleichzeitig die Menge gesammelter Informationen des Entscheiders. Zusätzlich wirkt ein steigendes Anspruchsniveau, hervorgerufen durch einen gestiegenen Erwartungs-/Sanktionsdruck, auf die Menge der gesammelten Informationen. Hierfür sind verschiedene Determinanten verantwortlich, die hier jedoch nicht näher betrachtet werden.

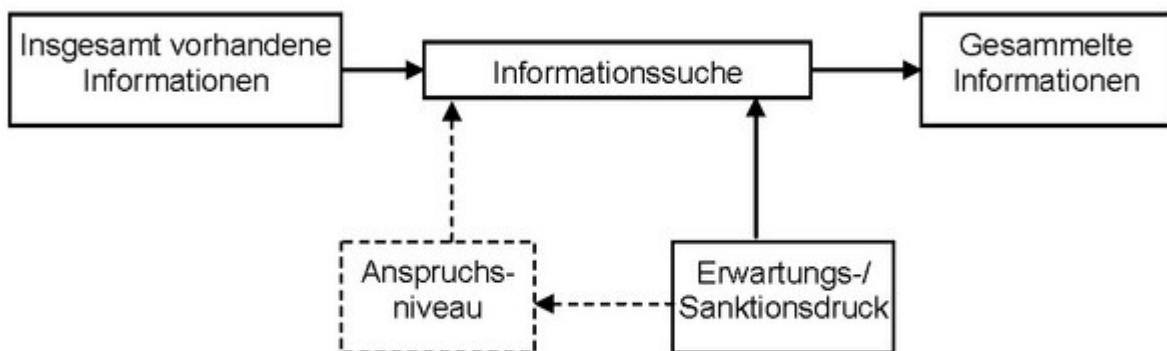


Abbildung 2: Grundmechanismus
Quelle: eigene Darstellung

Dieser Mechanismus verdeutlicht, dass ein steigender Erwartungs-/ Sanktionsdruck, die Menge der in den Entscheidungsprozess einbezogenen Informationen erhöht. Unter diesen Umständen kann, durch die



Einbeziehung irrelevanter Informationen in die Entscheidungsfindung, der Entscheidungsprozess fehlerhaft ablaufen.

5. Wirken in KMU

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sind KMU meist durch eine flache Hierarchie und eine räumliche sowie oft auch persönliche Nähe unter den Mitgliedern geprägt. Diese fehlende Anonymität und die dadurch gegebene Transparenz im Unternehmen, schaffen die Möglichkeit, Entscheidungen schnell und relativ einfach zu dem jeweiligen Entscheider zurückzuverfolgen. Dies wiederum erhöht den Rechtfertigungsdruck.

In Organisationen wird die Arbeitslast eines Einzelnen dadurch verringert, dass Aufgaben delegiert werden. Hier findet die Prinzipal-Agent-Theorie (PAT) Anwendung (Vgl. Bartelt, A. (2002), S. 80 ff). Der Auftraggeber, der so genannte Prinzipal erteilt dem Auftragnehmer, dem so genannten Agenten, einen Auftrag. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen nun die eingesetzten Techniken zur Sicherung und Überwachung dieser Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, denn das Nutzenniveau des Prinzipals wird vom Verhalten und der Leistung des Agenten mitbestimmt. Der Agent kann sich, aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen, opportunistischer Verhaltensweisen bedienen, um seine eigenen Interessen zu verfolgen. Er besitzt gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung, der u.a. auf der Unvorhersehbarkeit seines Verhaltens beruht. Durch Accountability kann diese Informationsasymmetrie minimiert werden, da der Agent zum einen Rechenschaft über all seine Handlungen beim Prinzipal ablegen muss und sich zum anderen durch die Transparenz in KMU der möglichen ständigen Beobachtung und Bewertung seines Verhaltens bewusst ist. Doch in welchem Umfang Accountability nötig und sinnvoll ist, um den Entscheidungsprozess zu stützen und gleichzeitig nicht zuviel Druck auszuüben und somit eben diesen negativ zu beeinflussen ist von Situation zu Situation unterschiedlich. Eine gewisse Verzerrung hierbei, zugunsten der Meinung desjenigen, demgegenüber sich der Entscheider rechtfertigen muss, lässt sich nicht vollständig vermeiden, ist doch in KMU nicht nur das Handeln der Organisationsmitglieder, sondern auch ihre Meinungsrichtung transparent.

Wie bereits im Grundmechanismus dargestellt, strebt jedes Individuum nach Lob und vermeidet Tadel. Zusätzlich ruft Accountability das Bedürfnis präzise und genau bei der Entscheidungsfindung vorzugehen, wie bereits in Kapitel drei genannt, hervor.

Diese Umstände können zu einem Zielkonflikt führen, wenn die gewonnenen Erkenntnisse und das daraus abgeleitete Ergebnis des Entscheiders und die Meinung desjenigen, demgegenüber er sich rechtfertigen muss auseinander gehen. In mittleren und großen Unternehmen sind die Berichtswege fast immer genau festgelegt, da ohne diese Strukturierung Informationen unnötig lange unterwegs wären und z.T. sogar verloren gehen. Ist hingegen die Struktur der Berichtswege nicht klar definiert, wie es in KMU vorkommen kann, so verstärkt dies den ohnehin schon großen Druck auf die Mitarbeiter noch zusätzlich, da viele unterschiedliche Meinungsrichtungen vorhanden sein können und zusätzlich für den Entscheider nicht klar ist, wem gegenüber er sich rechtfertigen muss und wofür (Vgl. Schmeer, S. (2001), S. 381).

6. Schlussbetrachtung

In den vorhergehenden Abschnitten wurden Typen von Accountability und deren Wirkungsweisen auf einzelne Phasen des Entscheidungsprozesses vorgestellt. In Laborstudien wurden Entscheidungssituationen erzeugt, um eben diese Auswirkungen näher zu bestimmen und ihre mögliche Beeinflussbarkeit und Vorhersagbarkeit zu untersuchen. Die durch Accountability hervorgerufenen Effekte auf die Informationssuche, -verarbeitung und -bewertung können sowohl negativ als auch positiv auf die



Entscheidungsfindung wirken. Die Größen, welche die Accountability Effekte verstärken oder abschwächen können sind z.B. die Umfeldbedingungen, die Persönlichkeitseigenschaften des Entscheiders, die Aufgabenstellung sowie verschiedenen Determinanten. All diese Variablen machen jede Entscheidungssituation einzigartig. Ein allgemeingültiges Maß an Accountability gibt es nicht.

Ein allgemeiner Grundmechanismus zeigt, dass ein rational handelndes Individuum nach Anerkennung sucht und Kritik meidet. Das heißt, dass dieser rational handelnde Entscheider die Handlungsalternative wählt, die bei Dritten am ehesten Anklang findet und somit für ihn am leichtesten gegenüber eben diesen zu verteidigen ist. Doch, „Menschen handeln nicht in einem sozialen Vakuum,“ (Lerner, J; Tetlock, P.E. (1999), S. 270) sie werden stets von ihrer Umwelt beeinflusst. Aus diesem Grund sind die Auswirkungen von Accountability auf jeden Menschen unterschiedlich, die Wirkungsrichtung auf den Entscheidungsprozess und somit auf die letztendlich getroffene Entscheidung kann positiv oder negativ sein.

Die Frage nach einer gezielten Einsatzmöglichkeit von Accountability in Organisationen zur Strukturierung von Berichtswegen und zu einer Art Kontrollmöglichkeit der Mitglieder ist hier naheliegend. Doch die schwere Abschätzbarkeit der richtigen „Dosis“ sowie deren Wirkungsweise in einem jeweils individuellen Kontext erschwert das bewusste Einsetzen von Accountability als Instrument im Unternehmen. In KMU ist die Hierarchie meist übersichtlich und die Verantwortlichkeiten sind für Mitarbeiter und Vorgesetzte klar definiert. Insbesondere aufgrund der geringen Belegschaftsgröße ist man im Unternehmen keine anonyme Person. Aus dieser Nicht-Anonymität entsteht für viele Mitarbeiter ein größerer Rechtfertigungsdruck, als es in einer größeren Organisation der Fall sein würde, da nahezu jede von ihnen getroffene Entscheidung zu ihnen zurückverfolgt werden kann.

Abschließend ist zu bemerken, dass Accountability als eine Art Kontrollinstrument dienen kann, doch sollte seine Wirkung nicht überschätzt werden, gibt es doch kein Patentrezept für das richtige Maß.

7. Literatur

Bartelt, A. (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken: eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, 1. Auflage, Wiesbaden: DUV.

Lerner, J.; Tetlock, P.E. (1999): Accounting for the Effects of Accountability, in: Psychological Bulletin, Vol. 125 (1999), No. 2, pp. 255-275.

Schmeer, S. (2001): The Effects of Accountability on Information Search, Evaluation and Integration in Multiattribute Decision Making, Dissertation, Universität Darmstadt.

Siegel-Jacobs, K.; Yates, F.J. (1996): Effects of Procedural and Outcome Accountability on Judgement Quality, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 65 (1996), No. 1, pp. 1-17.

Stuhldreier, J. (2003): Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit klein- und mittelständischer Unternehmen (KMU) durch qualifikatorische Anpassung der Belegschaft in Phasen der Reorganisation, Dissertation, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

8. Autorin

Maren Böger